

Igal ettevõttel on **missioon** – põhjus, miks see ettevõtte on loodud. Missiooni raames kujundab ettevõtte **visiooni** – ideaalpildi sellest, milline tahetakse tulevikus olla. Teed tänasest päevast visioonini kirjeldab **strateegia**. Aasta strateegiliste eesmärkide täitmiseks koostab ettevõtte **tegevuskava** ja **eelarve**, milles on kokkulepitud ning otsustajatele ja täitjatele arusaadavalt fikseeritud põhilised tegevused (tegevussuunad, uute projektide algatamine, töö projektide ja protsessidega, ümberkujundamised, projektide lõpetamised), raha nende elluviimiseks (kulud ja investeeringud tegevuste lõikes) ning prognoositavad finantstulemused (müügiimaht, klientide arv, kasumiaruanne, varade ja kohustuste sisu ning maht, ülevaade rahavoogudest või muud tegevusnäitajad).

Visiooni, strateegiat, tegevuskava ja eelarvet tuleb kirjeldada selgelt **eesmärkide kaudu**. Mida udusem on kirjeldus, seda raskem on tulemust hinnata.

Tuleb meelses pidada: mida mõõdame, seda ka juhime. Püstitatud eesmärgile vastab üks või mitu (väljundi, tulemuse või mõju) mõõdikut.

**Mõõdik** on (töö)protsessi või tegevuse väljundi, tulemuse ja mõju kvantitatiivne või kvalitatiivne kirjeldus. See annab infot huvigruppidele asjade seisu kohta ning on juhtkonnale tagasisidevahend otsuste tegemisel. Finantsjuhtimises on kasutusel ka termin "näitaja". Üldjuhul on mõõdik ja näitaja sama, selles raamatus kasutatakse terminit "mõõdik".

Kõik eesmärgid ja mõõdikud peavad vastama SMART-ile. SMART on lühend ingliskeelsetest sõnadest *specific* (asjakohane), *measurable* (mõõdetav ja sisaldab suundumusi), *accepted* (seda on aktsepteerinud asjasse puutuvad osapooled), *realistic* (saavutamine on realistlik) ja *time based* (määratud on mõõdiku saavutamise tähtaeg).

Mõjude, tulemuste ja väljundite mõõtmisel tuleb silmas pidada, et:

- andmete allikad määravad kindlaks mõõdikute usaldusväärsuse ja täpsuse;
- mõõtmine on kompromiss andmete täpsuse ja nende kogumise kulukuse vahel.

Mõõdikuid on nelja liiki:

- 1) otsesed mõõtmisüsteemid. Mõõdetav sündmus fikseeritakse automaatselt selle tekkimisel (nt toodetud puukastide arv);
- 2) kaudsed mõõtmisüsteemid. Mõõdetava sündmuse toimumise hetkel infot ei registreerita (nt koopiapaberi kulu annab infot paljundusmasina koormuse kohta);
- 3) statistilised valimid (nt maagi tootmine – koorma keskmine kaal kombineerituna otsese mõõdiku – koormate arvuga);
- 4) uuringud, küsitlused (nt kliendi rahulolu).

Heade mõõdikute tunnused:

- lihtsad ning selgelt ja kõigile arusaadavalt defineeritud;
- ettevõttega seotud huvigruppide jaoks sisukad;
- mõõdikute kogumine on lihtne;
- mõõdetavad;

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

- on lihtne taas esitada;
- edastavad huvigruppidele ettevõtte eesmärkide, strateegia ja visiooniga ühtiva sõnumi;
- kajastavad trendi;
- toovad kaasa asjakohaseid juhtimisotsused.

### Mõõdikute koostamise tüüprobleemid:

- keskendumine absoluut-, mitte suhtarvudele;
- lühiajalised mõõdikud domineerivad pikaajaliste üle;
- finantsmõõdikud domineerivad põhitegevuse ja kliendile suunatud näitajate üle;
- säästlikkuse näitajad domineerivad tõhususe ja efektiivsuse näitajate üle;
- põhitegevuse mõõdikud domineerivad väljapoole suunatud mõõdikute üle;
- koostatakse hulk mõõdikuid endale aru andmata, mis kogutud infoga peale hakatakse.

### Näide

Infrastruktuuri suurprojekti (tee-ehitus) võimalikud mõõdikud

	Kirjeldus	Mõõdikud
Väljund	Tee-ehitus	Rakendamine: - finantsalane: maksumus, edenemine - füüsiline: ehitatud kilomeetrid, edenemise tase
Tulemus	Sõiduaja lühenemine ja veokulude vähenemine	- ligipääsetavus - ajasääst (min) - kulude kokkuhoid (%)
Konkreetne mõju	Ohutuse kasv Inimeste- ja kauba-voogude kasv	- liiklusvood
Üldine mõju	Sotsiaalmajandusliku aktiivsuse kasv	- tootmise mitmekesisustumine - töökohtade juurdeloomine - piirkonna sisemajanduse kogutoodangu (SKT) kasv elaniku ja hõivatud isiku kohta

Mõõdik "hakkab õigesti tööle" taustsüsteemis, mille moodustavad eesmärgid, mõõdiku enda trendid ja konkurentide tulemused ning nende trendid. Trendist saab rääkida siis, kui meil on aegrida vähemalt kolme punktiga. Algrea punkte tuleb vaadelda Demingi ringi (planeeri, organiseeri, tegutse, kontrolli – vt ka peatüki "Üldvahendid" sissejuhatust) kontekstis. Kõik mõõtepunkti tulemused peavad olema võrreldavad ehk kogutud samade põhimõtete järgi.

Mingi mõõdiku trend ei anna meile infot, kui me ei tea, mis suunas liikuda. Peab olema määratud eesmärk. Ja omakorda: eesmärgi mõistmiseks peab teadma visiooni ja konkurentide tulemusi.

Alles siis, kui meil on niisugune infokogum, saame anda tõepärase hinnangu oma tulemusele ning sellest johtuvalt teha uusi juhtimisotsuseid.

## Lugemissoovitused

Euroopa Komisjon,  
16. peadirektoraat,  
juhend nr 3. Seire ja  
hindamise näitajad:  
indikatiivne meetodika

[www.dnb.com](http://www.dnb.com)

Steven M. Bragg:  
Business Ratios  
and Formulas:

A Comprehensive Guide

Klientidega seotud tulemustest saame teada, mil määral vastavad ettevõtte tooted või teenused ja teenindus klientide ootustele. Asjakohased mõõdikud võib jagada kaheks selle alusel, kas kasutatakse ettevõtte andmeid või tuleb nende saamiseks teha eriuuringuid. Järgnevalt esitatud kuus kõige olulisemat näitajat kirjeldavad, kui palju ettevõtte on suutnud oma tegevuses klientidest lähtuda.

Ettevõtte andmete põhjal on võimalik leida:

- püsiklientide osa kogukäibest;
- uute klientide osa kogukäibest;
- klientide kasumlikkust.

Uuringud aitavad teada saada, milline on:

- kliendirahulolu;
- ettevõtte maine;
- turuosa.

**Püsiklientide osa kogukäibest** leidmiseks jagatakse püsiklientide käive kogukäibega mingis ajaühikus. Mõõdik näitab, kui suure osa käibest tekitavad püsikliendid ja annab viite, kui rahul on kliendid pakutavate toodete või teenuste ja klienditeenindusega.

Püsiklientide käibe osa vähenemisel tuleb teha põhjalik analüüs. Sageli on põhjus selles, et püsiklientidega tegelemine on jäänud tagaplaanile või ei ole suudetud tooteid või teenuseid viia vastavusse klientide muutunud nõudmistega.

**Uute klientide osa kogukäibes** leidmiseks jagatakse uute klientide käive kogukäibega mingis ajaühikus. Mõõdik näitab, kui suure osa käibest tekitavad uued kliendid ja annab aimu ettevõtte aktiivsusest uute klientide leidmisel.

Ka selle näitaja langemise korral on vaja analüüsi. Tihti on põhjus selles, et püsiklientide teenindamine võtab kogu müügiinimeste aja ja uute klientide leidmiseks tuleb palgata rohkem müüjaid.

Ka siis, kui ettevõttel on palju püsikliente, peab firma oma riskide maandamiseks otsima uusi kliente.

## **Klientide kasumlikkus**

Klientide kasumlikkuse leidmiseks jagatakse ühest kliendirühmast tulnud kogukasum selles kliendirühmas olevate klientide arvuga. Mõõdik näitab, kui tulus on olnud selle kliendirühma klient.

## **Kliendirahulolu**

Kliendirahulolu suurenemist või vähenemist saab välja selgitada uurinuga. See mõõdik näitab, kas kliendid soovivad jääda ettevõttega seotuks pikemaks ajaks.

Mida suurem on rahulolu, seda tõenäolisem, et tarbijast võib ajapikku kujuneda lojaalne klient, kes aga on kõige kasulikum.

Kliendirahulolu suurenemine toob tavaliselt kaasa käibe ja kasumi kasvu. Kui rahulolu langeb, vähenevad ka käive ja kasum. Tuleb tea-

## **Kasutaja märkused**

## Kasutaja märkused

da, kas tegur, mille suhtes klient on rahulolev või rahulolematu, on kliendi enda jaoks tähtis. Kliendi rahulolu suurendamiseks tuleks keskenduda olulistele teguritele, mille tase on madal. Vastasel korral ei pruugi kulutused end õigustada.

### Ettevõtte maine

Ettevõtte mainet on võimalik kindlaks teha uuringu abil. Mida parem on ettevõtte maine, seda suurem on konkurentsieelis. Mõõdik näitab klientide ja võimalike klientide arvamust ettevõtte, tema toodangu või teenuste ja klienditeeninduse kohta.

Kui ettevõtte maine hakkab langema, väheneb ka püsiklientide arv. Raskemaks muutub uute klientide võitmine. See ohustab kõigi majanduseesmärkide saavutamist, olgu see käive, kasum, omakapitali tootlus vms. Maine languse korral tuleb ettevõttel põhjalikult üle vaadata oma toote- või teenuseportfell. Veel tähtsam on aga klienditeeninduse taseme parendamine, sest enamasti algavad maine langusega seotud küsimused just sellest.

### Turuosa

Turuosa leidmiseks ei pea alati tegema eriuuringuid, vaid piisab valdkonna üldiste statistiliste andmete jälgimisest.

**Absoluutse turuosa** arvutamisel jagatakse ettevõtte käive turu kogukäibega. Mõõdik näitab, mitu protsenti moodustab firma käive turu kogukäibest. Kogukäive võrdub firma ja tema kõigi konkurentide käivate summaga.

**Suhteline turuosa** väljendab firma absoluutse turuosa suhet suurima konkurendi absoluutsesse turuosasse. Näiteks kui firma absoluutne turuosa on 5% ja suurima konkurendi oma 20%, on suhteline turuosa 5 : 20. Harilikult väljendatakse see suhtena 0,25 : 1.

Kui ettevõtte absoluutne turuosa on suurenenud, aga suhteline turuosa on kahanenud, siis on suurim konkurent kasvatanud oma turuosa kiiremini. Absoluutse turuosa kasv on küll hea, kuid suhtelise turuosa vähenemine näitab, et kasutamata on jäetud turul olnud võimalusi. Eelneva näite korral: kui suhteline turuosa on langenud suhteni 0,2 : 1 tähendab see, et hoolimata turuosa kasvatamisest ühe protsendi võrra, on suurima konkurendi turuosa kasvanud rohkem – kümne protsendi võrra (suhteline turuosa 6 : 30 ehk 0,2 : 1).

### Seosed

Strateegilised eesmärgid

Käive

Kasum

Kriitilised edutegurid

Tootearendus

Muutuste juhtimine

Arendusprojektid

Kvaliteedijuhtimine ja protsessid

Kliendikeskus

### Lugemissoovitused

Kotler, P.

Marketing management

[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)

[www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)

## Kasutaja märkused

Organisatsiooni strateegilises juhtimises ja hindamissüsteemis peaks huvi pakkuma inimressursi juhtimise tulemuslikkus ning selle mõõtmise viisid. Selliste mõõtmis- ja hindamismeetoditega on võimalik kaasata juhtimisarvestusse mitterahalisi näitajaid, mõõta töötajate panust ning selle kaudu muuta juhtimist tulemuslikumaks, mõjusamaks ja tõhusamaks.

Mõõtmis- ja hindamismeetod on tulemuslik siis, kui see on süsteemne ja keskendunud inimressursi juhtimise mõju hindamisele. Selline lähenemine seob inimressursi juhtimise tulemuse ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja üldise tulemuslikkusega.

Eestis tehtud uuringute järgi on organisatsioonides rohkem kasutusel:

- kulude monitooring;
- töökliima uuringud;
- võrdlusanalüüs;
- tasakaalustatud tulemuskaart.

Hindamismeetodid annavad tulemusi siis, kui need lähtuvad ettevõtete vajadustest ja probleemidest ning on seotud ettevõtte strateegiliste tulemustega.

**Kulude monitooring** jälgib ja võrdleb inimressursi juhtimisega seotud kulusid nii ettevõttesiseselt kui ka võrdluses teiste sarnaste ettevõttega. Saadud andmed on hea algmaterjal ka muudele hindamismeetoditele. Miinus on liialt kulukeskne lähenemine.

**Töökliima uuringud** hindavad töötajate hoiakuid ja rahulolu tööga. Töötajate rahulolu toob kaasa klientide rahulolu, mis parandab ettevõtte finantstulemusi. Edukate ettevõtete töötajate hoiakud on positiivsemad ja rahulolu tööga kõrgem. Hindamisvahenditena võib kasutada küsimustikku või intervjuud. Tulemus on parem siis, kui juhid ja töötajad osalevad küsimustiku väljatöötamisel. See meetod ei anna vastust selle kohta, kas organisatsioon ise tekitab töötajates rahulolu või parandavad positiivsemad töötajad organisatsiooni sooritust.

**Võrdlusanalüüs** (*benchmarking*). Tegemist on ettevõtete võrdlusega, mis aga on laiahaardelisem kui kulunäitajate võrdlused. See on teistelt õppimine, võrreldakse oma ettevõtte kogemusi parimate kogemustega. Hindamine on pikaajaline ja nõuab süstemaatilist lähenemist.

**Tasakaalustatud tulemuskaart** (*balanced scorecard*) mõõdab töötajate panust. Meetod arvestab ettevõtte eripära, mistõttu iga organisatsiooni mõõdikute süsteem on unikaalne. Hinnata saab ettevõtte inimressursi strateegilist tulemuslikkust (strateegiliste kulutuste osatähtsus inimressursi juhtimise valdkonnas; koolitustunde töötaja kohta; koolitusele kulunud aja ja tööaja suhet; koolituskulude ja palgafondi suhet; uuendustepanekuid töötaja kohta jne). Kui mõõdikuid on palju, muutub süsteem keeruliseks, ajamahukaks ja kulukaks. Tuleb põhjalikult kaaluda, millised mõõdikud kajastavad ettevõtte jaoks olulisi suundumusi.

**Inimressursi juhtimise auditi** abil saab hinnata inimressursi erinevaid valdkondi, nagu koolitus, karjääri arendamine, töötasustamine, töö-

## Kasutaja märkused

### Seosed

Töötajate tulemused mõjutavad:

- töötaja töötasu
  - motivatsiooni
  - töö õhkkonda
- organisatsiooni eesmärkide saavutamist
- personali värbamist
  - organisatsiooni mainet
- organisatsioonikultuuri

Tulemust mõõtvad mõõdikud mõjutavad:

- motivatsiooni
  - hindamist
- tööõhkkonda
- organisatsiooni eesmärkide saavutamist
- organisatsiooni arengut

### Lugemissoovitused

Kuusik, J. Inimressursi juhtimise tulemuslikkuse hindamise meetodid. TPÜ magistritöö.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. Breakthrough Performances: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.

jõu planeerimine jms. Hindamisvahenditena võib kasutada küsimustikku, intervjuud, vaatlust. Selle meetodi abil saab välja selgitada valdkonna toimivust ning määrata nõrgad kohad. Hindamiseetodi probleemiks võib olla selle vähene mõõdetavus ja otsese seose puudumine sooritusega. Rohkem tähelepanu võiks pöörata mõõdetava küsimustiku väljatöötamisele ja vähem subjektiivsetele hinnangutele.

**Juhtumite analüüsid** uurivad organisatsiooni kogemuste, protseduuride ja programmide toimivust. Hea tulemusega juhtumite kirjeldamine on tähtis nii organisatsioonile tervikuna kui ka inimeste juhtimise valdkonnale.

Hindamisvahendiks on intervjuu. Miinus on terviklikkuse puudumine. Üksikute juhtumite kirjeldamine ei anna alust teha järeldusi kogu valdkonna tulemuslikkuse kohta.

**Inimressursi efektiivsuse indeks.** Sel juhul liidetakse indeksiks erinevad näitajad töötajate käitumise kohta (töölt puudumised, klientide kaebused jne). Inimressursi efektiivsuse indeksid annavad võimaluse kontrollida sisemisi suundumusi huvipakkuvates külgedes, püstitada eesmärgid ja võrrelda erinevaid üksusi omavahel. Üldjuhul on indekseid lihtne arvutada ja kerge mõista. Miinuseks on seose puudumine indeksi ja üksuse majandustulemuste vahel, samuti ei ole indeksid seotud ettevõtte kui terviku majandustulemusega.

**Inimressursi eesmärgipõhine juhtimine.** Inimressursi juhtimisele püstitatakse konkreetsed, numbrilised eesmärgid ja nendega võrreldakse tegelikke saavutusi. Levinud on eesmärkide püstitamine tööjõu voolavuse, töötajate rahulolu ja tööjõukulude uurimiseks. Meetodi kasutamise korral peab igal inimressursi valdkonnal olema selgelt mõõdetav ja ettevõtte arengu jaoks oluline eesmärk. Probleem on selle meetodi ühekülgus. Valitud näitajad ja mõõdikud on tihti kunstlikud.

**Investeeringu tasuvus.** Võrreldakse inimressursi juhtimise valdkonnas teostatavate programmide ja projektide kulusid ning tulusid. Kulud on suhteliselt kerge määrata, raskem on tulude kindlaksteegemine. Selle meetodi puhul jääb puudu süsteemsest lähenemisest inimressursi juhtimisele kui tervikule.

Organisatsioon on seotud oma vahetu tegevuskeskkonna ning kogu ühiskonnaga laiemalt. Ühiskond ootab kõigilt organisatsioonidelt vastutustundlikku käitumist elukeskkonna suhtes ja üldiselt aktspteeritud reeglite tunnustamist. Avalik arvamus mõjutab üha rohkem organisatsiooni edukust.

Euroopa juhtiva futuroloogi Patrick Dixoni sõnul võib kindel olla, et tulevikuettevõtetal on üks ühine põhiväärtus ja universaalseks loo-  
sugiks saab "Paremat maailma luues". Ettevõtte püüab luua paremat tulevikku mitte ainult oma aktsionäridele, vaid ka klientidele, töötajatele, äripartneritele, ühiskonnale – kogu rahvale ning maailmale.

## Mõõdikud

- Mõju kohalikule ja riigi majandusele:
  - tasutud maksud;
  - loodud töökohad;
  - ekspordikäive jne.

Mõõdab organisatsiooni panust kohaliku ja riigi majanduse arengusse.

Kohaliku ja riigi majanduse kiire areng tagab organisatsiooni jaoks stabiilse tegevuskeskkonna, mis omakorda avaldab positiivset mõju organisatsiooni konkurentsivõimele ja jätkusuutlikkusele.

- Suhted võimuasutustega:  
Organisatsioonile positiivse tulemusega kontaktide osa kõikidest kontaktidest erinevate võimuasutustega (maksuamet, tööinspeksioon, keskkonnainspeksioon, tarbijakaitseamet jne).

Mõõdab organisatsiooni võimekust tulla riiklike regulatsioonide ja standardite täitmisega toime.

- Mõju kohalikule kogukonnale:
  - praktikakohad noorte kutseõppeks ja töötute ümberõppeks;
  - rahaline toetus kohalikele mittetulundusorganisatsioonidele;
  - juhtide ja töötajate kohalikes mittetulundusorganisatsioonides vabatahtlikena töötatud töötundide arv.

Mõõdab organisatsiooni panust kohaliku kogukonna elu edendamisse. Mida positiivsem mõju, seda suurem on organisatsiooni tunnustus kohalikus kogukonnas ning seda lojaalsem on kohalik tarbijaskond.

- Toetus meditsiini- ja hoolekandesektorile
  - veredoonorite arv;
  - töötajate töötundide arv meditsiiniõppustel ja õnnestuste tagajärgede likvideerimisel (tulekahjud, liiklusõnnetused jne) osalemisel.

Mõõdab organisatsiooni panust kogu ühiskonnale kättesaadavate meditsiini- ja hoolekandeteenuste arendamisse.

- Kajastatus ajakirjanduses:
  - organisatsiooni kohta ilmunud artiklite ja tele- ning raadiouudiste arv;
  - ilmunud positiivsete uudiste arv *versus* negatiivsete uudiste arv.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

### Seosed

ISO 14001 keskkonnanjuhtimise süsteem

Tooteohutussüsteem

Tööohutuse ja  
tervishoiu tagamise  
meetodid

Ühiskonnaga seotud  
tulemused kajastavad  
ettevõtte sotsiaalset  
vastutust.

### Lugemissoovitused

Broux, G., Crets, L.,

De Cleyn, W.,

Legrand, J., Majoor, G.,  
van Nuland, Y.,  
Vleminckx, G.

Excellent, A guide for  
the implementation of  
the EFQM-Excellence  
model.

Küppar, L.

Regionaalareng ja  
keskkonnanjuhtimine,  
tulevikutee,  
AS Baltic Color näide.

Rahvusvahelise  
konverentsi "Parimad  
kogemused edu  
saavutamiseks 1999"  
ettekannete kogumik.

Mõõdab avalikkuse huvi organisatsiooni vastu, organisatsiooni tuntust. Suurem tuntus mõjutab klientide käitumist positiivselt.

- Saadud auhinnad ja tunnustused, näiteks:
  - EAS-i ettevõtluskonkursil saadud auhinnad ja tunnustused;
  - Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursil saadud auhinnad ja tunnustused;
  - peresõbralike ettevõtete konkursil saadud auhinnad ja tunnustused;
  - Äripäeva TOP;
  - keskkonnaauhinnad.

Mõõdab organisatsiooni tunnustatust ühiskonnas. Aitab kaasa organisatsiooni maine kujundamisele, mis avaldab positiivset mõju klientide käitumisele.

- Mõju tervisele:
  - organisatsiooni töötajatega seotud tööõnnetuste arv;
  - kliendikaebuste arv, mis on seotud toote või teenuse kahjuliku mõjuga tervisele;
  - kaebuste arv, mis on seotud organisatsiooni tegevusest tuleneva kahjuliku mõjuga töötajate ja/või ümberkaudse elanikkonna tervisele;

Mõõdab tervisega seotud ohtude riskiastet.

- Reostus ja saaste
 

Mõõdab organisatsiooni tegevust ja tegevuse tulemusi ning selle tulemusena toimunud muutusi looduskeskkonnas seisundis, näiteks:

  - heitmed õhku;
  - vee tarbimine ja heitmed vette;
  - jäätmed, sealhulgas ohtlikud;
  - radioaktiivsus.
- Keskkonnasäästlik majandamine:
  - korduvkasutatavasse pakendisse pakendatud toodete osatähtsus;
  - kokkuhoid elektri, vee, gaasi jm energiavarude kasutamisel.

Mõõdab organisatsiooni panust looduskeskkonna saaste vähendamise inimeste tarbimiskäitumise tagajärjel ja loodusvarude säästlikku kasutamist.

Keskkonnasäästlik majandamine aitab kaasa organisatsiooni maine kujundamisele, mis avaldab positiivset mõju klientide käitumisele.



## Kasutaja märkused

### Mis need on?

Võtmemõõdikud või -tulemused näitavad, kuidas ettevõtte jõuab visioonini. Need peavad andma kindluse nii ettevõtte tippjuhtkonnale kui ka väliste huvigruppidele, et ettevõtte saavutab oma strateegilised eesmärgid. Võtmemõõdikud või -tulemused kajastavad nii finantsvaldkonda kui ka ettevõtte põhitegevust.

### Miks kasutada?

Koondab juhtimisinfo, mille alusel hinnata ettevõtte tegevuse edukust ning aitab planeerida strateegilisi muudatusi eelkõige tippjuhtimise või kõrvalseisva spetsialisti tasandil.

### Kuidas kasutada?

Võtmemõõdikud jagunevad finantsmõõdikuteks ja põhitegevusega seotud mõõdikuteks.

**Finantsmõõdikud** on suhteliselt universaalsed ega sõltu ettevõtte tegevusvaldkonnast ehk nende üks eesmärke on muuta ka erinevate valdkondade ettevõteted võrreldavaks. Samal ajal on erinevad finantsmõõdikud erinevate valdkondade ettevõtetes erineva tähtsusega. Peamisi finantsmõõdikuid on kirjeldatud selle käsiraamatu alapeatükis "Finantstulemused". Tähtis on nende hulgest leida oma ettevõttele sobivamad.

Seevastu **põhitegevusega seonduvad** mõõdikud on üldiselt väga spetsiifilised ning on seotud ettevõtte tegevusvaldkonnaga. Siinkohal ei ole mõttekas kirjeldada eri tööstusharudes kasutatavaid mõõdikuid, vaid teed, kuidas nendeni jõuda.

Võtmemõõdikute loomiseks peab koostama põhjuse-tagajärje kaardi ja sellest lähtudes koostama käitumismõjurite hierarhilise puu (vt ka peatüki "Pidev parendamine" alapeatükki "Probleemide loogiline analüüs" ja peatüki "Protsessid" alapeatükki "IDEFO"). Peab tuvastama käitumismõjurite puust vasakult paremale kõige suuremad mõjurid. Tähtis on mõista, et mida enam me liigume pildil suunaga paremale, seda suurema viivitusega mõõdame tulemust. Peab valima välja need mõõdikud, mis kõige enam mõjutavad tulemust – need ongi võtmemõõdikud.

**Võtmemõõdikud** seonduvad tihedalt ka mõistega "võtmeprotsessid".

Võtmemõõdikute või -tulemuste võimalikud rühmitamisviisid:

- protsessidega seonduvad:
  - tsükli kestus;
  - defektide hulk;
  - toote arenduse kestvus (ideest turustuseni);
  - kaotatud tellimuste arv;
- väliste ressurssidega seonduvad:
  - partnerlussuhete arv;
  - koos partneritega tehtud parenduste arv;
  - tarnehinnad;
- tehnoloogiaga seonduvad:
  - innovaatiliste lahenduste arv;
  - intellektuaalse omandi väärtus;
  - patentide arv;
  - materjalikadu;
- seadmetega seonduvad:

## Kasutaja märkused

- seadmete projektvõimsuse ja tegeliku kasutatava võimsuse suhe;
- info ja teadmistega seonduvad:
  - integreeritus;
  - juurdepääsetavus ja tähtsus.

### Näide

Eelarveaastaks 2001–2002 tõi Wilfrid Laurier University, Ontario, Kanada välja 11 kesket tulemust.

1. Vastuvõetud üliõpilaste sisseastumistulemuste keskmine hinne.  
Selgitus: indikaator mõõdab vastuvõetud üliõpilaste akadeemilist kvaliteeti Ontario teiste ülikoolidega võrreldes.  
Eesmärk: olla 25% edukamate seas.
2. Õpelaenude tagastamata jätmine.  
Selgitus: indikaator näitab, kui edukad on Laurier'i lõpetanud laenu kustutamisel.  
Eesmärk: olla 25% edukamate seas.
3. Õppejõudude arv  
Selgitus: mõõdetakse, kui palju üliõpilasi on õppejõudude kohta.  
Eesmärk: olla 25% edukamate seas.
4. Lõpetajate arvu ja vastuvõetud tudengite arvu suhe.  
Selgitus: mõõdab, kui edukad on üliõpilased õppeprogrammi läbimisel.  
Eesmärk: olla 25% edukamate seas.
5. Otseselt õpetegevusega mitteseotud kulude osa eelarves.  
Selgitus: mõõdab kulutusi, mis ei ole otseselt seotud üliõpilaste õpetamisega.  
Eesmärk: olla konkurentsivõimeline Ontario teiste ülikoolidega. Konkurentidest madalam kulude osa.
6. Kaalutud keskmine hinne õppejõududele.  
Selgitus: mõõdab tudengite rahulolu õpetamisega.  
Eesmärk: kaalutud keskmine peab olema kasutatava skaala ülemise 25% sees.
7. Uurimistoetuste hankimine.  
Selgitus: indikaator mõõdab teaduskonna uurimistevõimet, kus arvestatakse, kui paljud õppejõududest said konkreetsel aastal uurimisraha.  
Eesmärk: 20% õppejõududest peavad saama uurimistoetust.
8. Õppejõudude riiklikud uurimistoetused.  
Selgitus: indikaator mõõdab uurimistevõimet, kus arvestatakse, kui paljudel õppejõududel on riiklikud uurimistoetused.  
Eesmärk: 75% õppejõududest peab olema riiklik uurimistoetus.
9. Ülikooli edendamises osalevate vilistlaste arv.  
Selgitus: mõõdab, kui palju vilistlasi on teinud annetusi viimase viie aasta jooksul. Näitab, kui edukas on ülikool raha kaasamisel sellest rühmast.  
Eesmärk: 30% kõikidest vilistlastest on teinud annetusi viimase viie aasta jooksul.
10. Annetuste kogumise tõhusus.  
Selgitus: näitab, kui palju on saadud annetusi ühe dollari kohta, mis on kulutatud annetuste hankimiseks.  
Eesmärk: suhe suurem kui üks viiele.
11. Tööhõive määr pärast lõpetamist Ontario keskmisega võrreldes.  
Selgitus: mõõdetakse kuus kuud ja kaks aastat pärast lõpetamist.  
Eesmärk: tööhõive peab olema Ontario keskmisest kõrgem.

### Seosed

Tasakaalustatud tulemuskaart

Ühiskonnaga seotud tulemused

Klientidega seotud tulemused

Rahaga seotud tulemused

Töötajatega seotud tulemused

Põhiprotsessid

Põhjuse-tagajärje analüüs

Probleemidepuu

### Lugemissoovitused

[www.dnb.com](http://www.dnb.com)

Steven M. Bragg:  
Business Ratios  
and Formulas:

A Comprehensive Guide

Finantsmõõdikuid on palju. Tähtis on ennast nendega mitte üle kuhjata ning valida välja need kuus kuni kaheksa, mis iseloomustavad ettevõtet kõige paremini.

Järgnevalt on toodud näiteks vaid 14 kasutatavat finantsvaldkonna mõõdikut.

### Likviidsussuhtarvud

- Maksevõime üldine tase (*current ratio*). Käibevara : lühiajalised kohustused  
Näitab, mitme krooni ulatuses on käibevara ühe krooni lühiajaliste kohustuste tagamiseks. Mida suurem number, seda tõenäolisemalt suudab ettevõtte katta oma jooksvaid kohustusi. Kui suhe on üle 1,6, siis see on väga hea tulemus; 1,2–1,6 on rahuldav.
- Likviidsussuhe (*quick ratio, liquidity ratio*). Käibevara – varud : lühiajalised kohustused  
Mõõdab seda, mis ulatuses ületavad ettevõtte kiirelt rahaks muudetavad varad jooksvaid kohustusi. Kui suhe on üle 1,0, see on väga hea.
- Rahaliste vahendite tase (*acid test*). (Raha + väärtpaberid) : lühiajalised kohustused  
Kui suhe on üle ühe, siis ei kasuta ettevõtte oma raha efektiivselt.

### Raha kasutamise efektiivsuse näitajad

- Nõuete laekumise aeg päevades. (Debitoorne võlg – ostjate ettemaksud) : realiseerimise netokäive : 360  
Näitab, mitme päeva jooksul tasuvad kliendid keskmiselt oma arved.
- Varude käibekiirus (*inventory turnover*). Realiseeritud kaupade kulu : varud keskmiselt  
Suhtarv näitab esmajärjekorras varude likviidsust – mida suurem see suhtarv on, seda kiiremini kaup laost läbi käib.

### Toimimissuhtarvud

- Varade käibekordaja (*total assets turnover*). Käive : varad kokku keskmiselt  
Näitab kui efektiivselt on ettevõtte varad koormatud, s.o kui suur on käive iga varadesse investeeritud krooni kohta.
- Põhivarade käibekordaja (*fixed assets turnover*). Käive : põhivarad kokku keskmiselt  
Näitab, kui efektiivselt on ettevõtte põhivarad koormatud, s.o kui suur on käive iga põhivarasse investeeritud krooni kohta.
- Käibevarade käibekordaja (*current assets turnover*). Käive : käibevara kokku keskmiselt  
Näitab, mitu korda ringleb üks käibevarasse investeeritud kroon keskmiselt.

### Tulukuse suhtarvud

- Tegevuse tulukus (*profit margin*). Puhaskasum : käive  
Näitab ettevõtte juhtkonna töö tõhusust kõikides lisaväärtust loovates valdkondades.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

- Müügikatte protsent. (Käive – müüdnud kauba kulud) : käive  
Näitab, milline on ettevõtte tulukus pärast otseste kulude mahaarvamist ettevõtte käibest.
- Varade tulukus (ROA). Puhaskasum : varad kokku  
Näitab ettevõttesse paigutatud raha teenimisvõimet.
- Omakapitali tulukus (ROE). Puhaskasum : omakapital  
Näitab ettevõttesse paigutatud omanike raha teenimisvõimet.

## Kapitalistruktuuri näitajad

- Võõrkapitali ja omakapitali suhe (*debt-equity ratio*).  
Võõrkapital : omakapital  
Näitab, mil määral on ettevõtte omakapitali võõrkapitaliga võimendatud. Liiga väike omakapitali osa viib investori riski kõrgemaks ja suurendab seega võõrkapitali maksumust.
- Pikaajalise laenu osa (*long term debt ratio*). Pikaajalised kohustused : (pikaajalised kohustused + omakapital)  
Näitab, kui pikaajaliselt on ettevõtet finantseeritud. Üldiselt: mida suurem see näitaja on, seda parem.

## Seosed

Partnerlus ja ressursid  
Finantsressursid

## Lugemissoovitused

Mereste, U.  
Majandusanalüüsi  
teooria.  
[www.dnb.com](http://www.dnb.com)